



الجامعة الوطنية  
UNIVERSITI  
TEKNOLOGI  
MARA

# MODEL PENTADBIR UNIVERSITI

Panduan Pentadbir UiTM  
*Edisi Kedua*



PEJABAT PENDAFTAR



# **MODEL PENTADBIR UNIVERSITI**

Panduan Pentadbir UTM  
Edisi Kedua

PEJABAT PINDAFTAK

Pusat Penerbitan Universiti (PPU)

Universiti Teknologi MARA (UiTM)



# **MODEL PENTADBIR UNIVERSITI**

Panduan Pentadbir UITM  
Edisi Kedua

**PEJABAT PENDAFTAR**

---

**Pusat Penerbitan Universiti (UPENA)**

**Universiti Teknologi MARA • SHAH ALAM • 2009**

---

© Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), UiTM 2009

Hak Cipta Terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa juga bentuk dan dengan cara apa jua sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah, Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan, Malaysia.  
e-mel: upena@salam.uitm.edu.my

Perpustakaan Negara Malaysia    Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Model Pentadbir Universiti: panduan pentadbir UiTM. - Ed. ke-2

ISBN 978-967-305-473-2

1. Universiti Teknologi MARA--handbooks, manuals, etc.. 2. College administrators--Malaysia--Handbooks, manual, etc.. 3. Universities and colleges--Malaysia--Administration--Handbooks, manual, etc..

378.11109595

Penyunting	: Haliza Mahayuddin
Reka bentuk kulit	: Darus Kasim
Diatur huruf oleh	: Amirazlan Abdul Razak/Mohd Fadhel Mohd Drus
Rupa taip teks	: Times
Saiz taip teks	: 11

Dicetak di Malaysia oleh: Pusat Percetakan UiTM

# Kandungan

<i>Prakata</i>	vii
Pengenalan	1
Falsafah, Visi dan Misi UiTM	4
Kata-kata Hikmah YAB Perdana Menteri	5
Sekapur Sireh	6
Seulas Pinang	7
Hakikat Insan	9
Pentadbir Berminda Kelas Pertama	14
Ciri Pertama: Berpengetahuan, Berpengalaman dan Berkemahiran	16
Ciri Kedua: Bernilai, Beretika dan Bermoral	21
Ciri Ketiga: Kecergasan dan Kecerdasan	25
Penutup	29
<i>Bibliografi</i>	32



## PRAKATA

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah, Lagi Maha Mengasihani.

Syukur Alhamdulillah, penerbitan buku *Model Pentadbir Universiti edisi kedua* menjadi kenyataan sebagaimana hasrat Naib Canselor yang menginginkan pentadbir sebagai pemikir, perancang, penganalisis, penggerak dan pelaksana untuk memperkasakan kecemerlangan perkhidmatan bagi memastikan universiti berada pada landasan yang kukuh, mantap dan gemilang.

Sesuai dengan hasrat menjadikan UiTM *An Innovative Entrepreneurial Research University*, dan mewujudkan budaya global UiTM yang cemerlang, maka para pentadbir wajar menjadikan buku ini sebagai panduan yang mudah untuk melengkapkan diri dengan prinsip dan amalan yang perlu.

Setinggi-tinggi penghargaan kepada YBhg Tan Sri Dato' Seri Profesor Dr Ibrahim Abu Shah, Naib Canselor dan Dr Hajah Zahrah Mokhtar, Pendaftar atas dorongan dan galakan bagi menghasilkan buku *Model Pentadbir Universiti*. Jawatankuasa Penyediaan dan Penerbitan buku ini juga wajar diberi penghargaan atas sumbangan idea dan bahan bagi merealisasikan buku ini.

Kepada Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), terima kasih diucapkan atas usaha dan kerjasama kerana menghulurkan nasihat serta bersama-sama menerbitkan buku ini. Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada Unit Pengurusan Kualiti Pejabat Pendaftar serta Jabatan Komunikasi Korporat atas sumbangan foto yang melengkapkan penerbitan ini.

Secara keseluruhan, buku *Model Pentadbir Universiti* ini menggariskan ciri-ciri penting yang bertujuan menarik perhatian pentadbir agar menyedari, memahami dan menghayati ciri yang perlu ada dalam

diri masing-masing.

Akal anugerah Allah Yang Maha Esa dilengkapi dengan ilmu agar berpengetahuan sambil diasah agar kemahiran dipertingkatkan dan pengalaman bertambah mantap. Jiwa disucikan dengan penghayatan nilai serta amalan etika yang betul dan bersih. Kesihatan pula harus dijaga kerana hanya jasad yang sihat dan cergas akan lebih mudah mencerdaskan fikiran bagi menunaikan kewajipan dan amanah yang sandarkan di bahu para pentadbir.

Hanya para pentadbir yang memiliki ciri-ciri yang lengkap serta amalan prinsip yang sempurna yang akan mampu mengekalkan kecemerlangan dan meningkatkan kegemilangan dalam persekitaran yang dinamik dan progresif.

## PENGENALAN

Pendidikan menjadikan manusia lebih memahami persekitaran serta sensitif kepada keperluan semasa. Berbekalkan pendidikan yang sempurna, manusia mampu berfikir secara lebih rasional dalam menangani pelbagai cabaran atau masalah. Lazimnya, pendidikan juga adalah penanda aras kepada kestabilan politik, kedudukan ekonomi dan taraf sosial masyarakat sesebuah negara.



Lantas, universiti yang sering diungkapkan sebagai menara gading adalah institusi paling penting bagi memastikan pemindahan ilmu, iaitu pendidikan, dapat dilakukan dengan berkesan kepada seramai mungkin insan untuk dilatih sebagai tenaga mahir bagi memenuhi keperluan industri dan negara. Negara pada hari ini berhadapan dengan berbagai perubahan persekitaran kesan daripada globalisasi, perkembangan ekonomi, kecanggihan teknologi maklumat serta kepentingan komunikasi.



Universiti harus mampu memenuhi keperluan sedemikian serta menangani cabaran-cabaran yang akan menentukan penarafan kecemerlangan dan pengiktrifan global sesebuah universiti. Justeru, tonggak penggerak dan pencapaian kecemerlangan universiti, tidak lain dan tidak bukan, adalah modal insan yang berkualiti dengan amalan prinsip profesionalisme yang tinggi.



Dalam usaha melahirkan pentadbir yang berkualiti, buku *Model Pentadbir Universiti* dihasilkan sebagai panduan dan rujukan dengan memberi penjelasan mengenai ciri-ciri pentadbir yang merangkumi aspek pengetahuan, kemahiran, etika, nilai dan profesionalisme serta kecergasan dan kecerdasan.

Semoga setiap pentadbir Universiti dapat memahami, menghayati dan mengamalkan ciri-ciri yang terkandung di dalam buku *Model Pentadbir UiTM* bagi merealisasikan “Pentadbir Cemerlang, Universiti Terbilang.”



## **FALSAFAH UiTM**

Seseorang individu mampu berusaha untuk mencapai kecemerlangan melalui pemindahan ilmu serta penerapan nilai-nilai murni bagi melahirkan graduan profesional yang berperanan membangunkan diri, ilmu, masyarakat dan negara.

## **VISI UiTM**

Menjadikan UiTM sebuah universiti unggul yang berteraskan keserjanaan dan kecemerlangan akademik bagi menerajui dinamisme Bumiputera dalam semua bidang profesional bertaraf dunia supaya terlahir graduan yang berdaya saing, global dan beretika.

## **MISI UiTM**

Mempertingkatkan keilmuan dan kepakaran Bumiputera dalam semua bidang menerusi penyampaian program profesional, penyelidikan serta penglibatan khidmat masyarakat yang berlandaskan kepada nilai-nilai murni dan etika keprofesionalan.



## KATA-KATA HIKMAH YAB PERDANA MENTERI



*"Bagi menjayakan segala perubahan yang diperlukan negara, peranan sebuah perkhidmatan awam yang cekap, berkesan, responsif, luwes dan berani berubah adalah mustahak.*

*Anjakan paradigma daripada ketegaran kepada keanjalan penting bagi menghadapi cabaran untuk berjaya dalam ekonomi baru yang ditandai oleh proses globalisasi. Kita harus mengubah kerangka minda, strategi dan kaedah bekerja jika kita ingin memanfaatkan fenomena yang ada.*

*Anjakan paradigma juga perlu daripada budaya **output** kepada kejayaan berasaskan **outcome**. Selain itu, birokrasi yang menyukarkan perlu dianjak kepada birokrasi yang memudah cara dan menyenangkan rakyat. Lantas untuk melakukan proses anjakan dan pembaharuan, kita memerlukan sektor awam yang bukan sahaja memahami realiti semasa tetapi mempunyai kemahuan dan berani membuat perubahan. **"We do not need mere seat warmers, we need actual doers."***

*Fokus kepada produktiviti semata-mata perlu dianjak kepada gabungan produktiviti, kreativiti dan inovasi kerana ini mampu melonjakkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan awam Malaysia."*

Ucapan YAB Dato' Seri Mohd Najib Tun Haji Abdul Razak  
Perdana Menteri Malaysia

Di Majlis Amanat Perdana Perkhidmatan Awam Ke-10 (MAPPA X)

Pada 28 April 2009 - Di Putrajaya International Convention Centre



## SEKAPUR SIREH

“Pentadbir Cemerlang, Universiti Terbilang” adalah satu ungkapan yang mudah meniti di bibir tetapi mempunyai makna yang mendalam di sebaliknya. Itulah cabaran sebenar yang mesti dipikul oleh setiap pentadbir Universiti Teknologi MARA. Pentadbir sememangnya memainkan peranan yang penting dalam memacu universiti bergerak pantas bagi mencapai agenda yang tersusun rapi. Oleh itu, usaha menghasilkan buku *Model Pentadbir Universiti* merupakan langkah yang bijak dalam membantu UiTM mewujudkan warga pentadbir yang efisien, kompeten, progresif, inovatif dan berpemikiran global.

Kegemilangan sesebuah universiti itu terletak pada keintelektualan pentadbirnya. Pentadbir yang cemerlang akan memastikan setiap amanah tugas dilaksanakan seoptima mungkin dan seterusnya menuai hasil yang memberangsangkan. Harapan saya agar buku ini akan menjadi wadah penyumbang kepada pembangunan modal insan warga pentadbir UiTM yang memiliki minda kelas pertama bukan sahaja daripada segi intelek malahan berperibadi mulia, sejajar dengan lima teras utama misi nasional dalam Rancangan Malaysia Ke-9, sebagai panduan dan pedomān dalam memperkasakan akal dan membina personaliti yang lebih unggul untuk membentuk modal insan yang kompetitif seiring dengan kegemilangan universiti.

“Pentadbir Cemerlang, Universiti Terbilang”

Tan Sri Dato' Seri Profesor Dr Ibrahim Abu Shah  
Naib Canselor



## SEULAS PINANG

Setinggi-tinggi tahniah dan penghargaan kepada Jawatankuasa Penyediaan dan Penerbitan Buku Model Pentadbir Universiti yang telah berjaya menghasilkan sebuah buku yang bertujuan membimbing para pentadbir universiti bagi memahami, menghayati dan melengkapi diri sebagai insan bertanggungjawab yang cemerlang.

Usaha melahirkan warga pentadbir yang cemerlang memerlukan perancangan dan usaha yang gigih. Oleh itu, penghasilan buku ini dilihat sebagai satu langkah proaktif dalam melahirkan pentadbir yang kompeten dan berkualiti bagi membantu merealisasikan iltizam UiTM sebagai universiti bertaraf dunia menjelang tahun 2020.

Pentadbir merupakan aset penting dalam menentukan hala tuju universiti. Bertepatan dengan itu, saya suka menasihatkan semua pentadbir agar menjadikan buku ini sebagai panduan dalam membentuk jati diri cemerlang yang memiliki ciri-ciri personaliti unggul sebagaimana dihasratkan oleh universiti dan negara.

Semoga buku ini menjadi wadah penyumbang kepada warga pentadbir agar terus unggul sebagai pentadbir cemerlang dan seterusnya diterjemahkan segala intipatinya dalam konteks pengurusan sumber manusia ke arah memajukan universiti dan negara.

“Pentadbir Cemerlang, Universiti Terbilang”

Dr Hajah Zahrah Mokhtar  
Pendaftar





## HAKIKAT INSAN

Pengertian yang mendalam tentang hakikat insan sangat penting dalam pengurusan dan pentadbiran, kerana dengan memahami pengertian itu manusia akan melihat asal usulnya, hakikat kejadiannya, tugas dan peranannya di muka bumi ini, kedudukannya yang mulia sebagai makhluk pilihan, kekuatan dan kelemahannya, hakikat amalannya dan kesudahan hidupnya.

Secara semula jadi, fitrah manusia itu bersifat bersih dan suci, yang membolehkan kita membezakan yang baik daripada yang buruk, yang betul daripada yang salah, yang hak daripada yang batil. Kembali kepada fitrah, bererti kita menyerah diri sepenuhnya kepada Pencipta Yang Maha Agung untuk mendapat keredhaanNya dan menjauhkan diri daripada kemurkaanNya.

Penyimpangan dari fitrah terjadi kerana tabii manusia yang bersifat negatif, dan jika tidak dikawal, boleh mendorong kita melakukan kejahatan. Justeru, manusia mesti ingat akan peranannya sebagai khalifah di muka bumi ini, dan pada masa yang sama, harus akur sebagai hamba pada ketetapanNya.

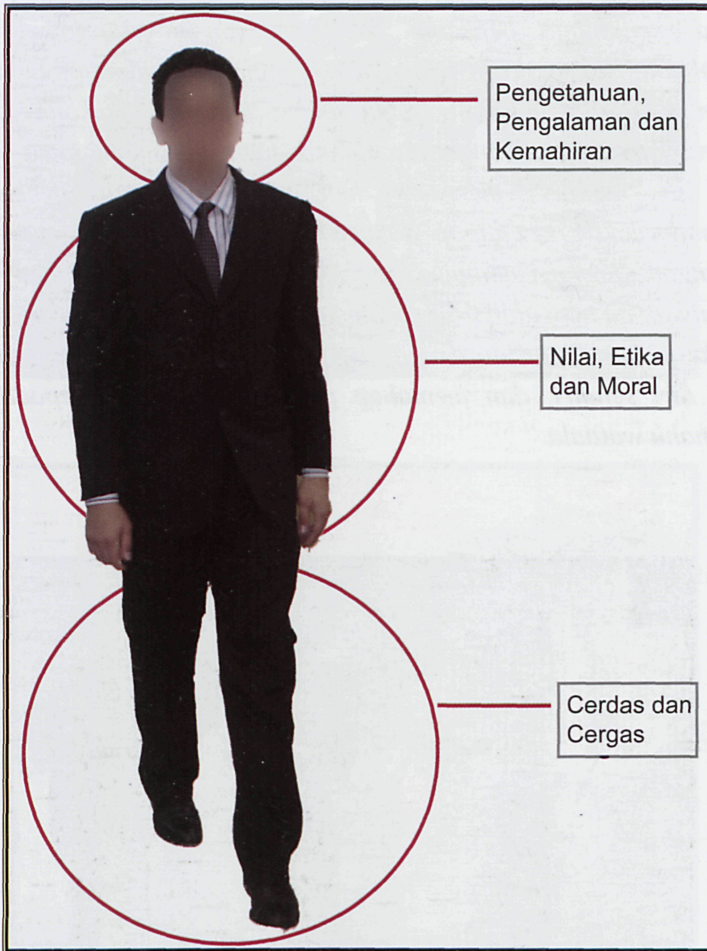
Kita perlu menghargai diri kita sebagai manusia, kerana manusia adalah makhluk istimewa lagi kompleks. Manusia dianugerahkan akal yang apabila digandingkan dengan ilmu dan iman, maka lengkaplah seorang insan yang dijadikanNya. Istimewanya kita kerana kebijaksanaan, kebolehan dan kemahiran yang dimiliki setiap kita adalah berbeza.

Kompleks pula manusia ini kerana masing-masing mempunyai perasaan, perwatakan, nilai yang pelbagai mengikut latar belakang, keadaan, keperluan dan kecenderungan masing-masing. Untuk itu, kita mesti menjadi hamba Allah yang paling bersyukur, dan insan yang bersyukur itu pastinya melakukan yang terbaik dan menjauhi yang tidak baik.





## Insan



Menurut Zaaba.....(1982:3)

*“Kehidupan kita di dalam dunia ini adalah kehidupan beramal atau bekerja, kehidupan berjuang dan berlawan-lawan seperti dalam perlumbaan. Tiap seorang hendaklah menjalankan bahagiannya sendiri dengan tidak bergantung kepada orang akan melakukannya, tidak berharap kepada pertolongan orang akan menyempurnakannya.*

*Ia sendiri mestilah merasa bertanggungjawab bagi menyempurnakan kewajipan dirinya dan tanggungan dirinya dalam perjuangan dan perlumbaan itu. Maka yang akan menang dalam perlumbaan itu hanyalah orang yang tetap, tekun dan sabar menjalankan kerja-kerja kewajipan itu dengan bergantung kepada ikhtiar dan daya upaya diri sendiri, dan memohon pertolongan hanya kepada Allah Subhanahu wataala.”*







## PENTADBIR BERMINDA KELAS PERTAMA

Pentadbiran adalah tonggak yang menyokong kekuatan akademik serta penyelidikan universiti. Keutuhan Pengurusan Universiti adalah bersandarkan prinsip “Pentadbiran dan Perkhidmatan yang cekap, berdisiplin serta mempunyai integriti yang tinggi dengan mempertingkatkan amalan nilai-nilai murni.”

Ia telah diwujudkan bagi membantu mencorak, membimbing dan mengawal warga universiti agar mentaati amalan integriti selari dengan lapan (8) Dasar Integriti UiTM iaitu:

- Memantapkan Keberkesanan Tadbir Urus Terbaik
- Meningkatkan Keberkesanan Sistem Penyampaian Perkhidmatan
- Melaksanakan Program Penghayatan Nilai-Nilai Integriti Bagi Memerangi Jenayah Rasuah, Penyelewengan dan Salah Guna Kuasa
- Memantapkan Pengurusan dan Pentadbiran Undang- Undang dan Peraturan
- Pengurusan Risiko
- Membina Insan yang Mengamalkan Budaya Kerja yang Berintegriti, Kreatif dan Berinovasi
- Memantapkan Pengurusan Sumber Manusia
- Meningkatkan Tahap Kesihatan dan Kecergasan, dan Menerapkan Konsep *One Malaysia*.





Sebagai insan, kita sebenarnya berkemampuan dan berpotensi, dan jika ditambah lengkap dengan amalan nilai dan etika yang mencakupi unsur-unsur kecekapan, disiplin dan integriti, seharusnya sempurnalah sistem pentadbiran dan pengurusan yang mampu menghasilkan penyampaian perkhidmatan bertaraf dunia.

Setiap lapisan warga universiti perlu terus kekal dengan komitmen untuk mengutamakan kualiti dan profesionalisme dalam penyampaian perkhidmatan di semua peringkat.

Kini pembaharuan dan transformasi pengajian tinggi menjurus kepada peluasan akses dan pengukuhan kualiti pengajian tinggi sebagai faktor utama dalam pembangunan negara.

Justeru, ketangkasan para pentadbir menyempurnakan penyampaian perkhidmatan yang gemilang pasti akan merealisasikan wujudnya para pentadbir yang berminda kelas pertama.

Kecemerlangan dan kegemilangan perlu dibudayakan agar kualiti pengajian tinggi sentiasa relevan bagi melahirkan generasi yang berilmu, berakhlak mulia dan berketerampilan. Maka UiTM hendaklah diletakkan dalam kelas terbaik di dunia serta berkomitmen tinggi terhadap pelbagai pelanggan dan pihak berkepentingan.

Hatta, peranan dan tanggungjawab pentadbir adalah faktor kritikal bagi menjamin kejayaan transformasi pengajian tinggi.

### **CIRI PERTAMA**

#### **BERPENGETAHUAN, BERPENGALAMAN DAN BERKEMAHIRAN**

Pengetahuan dan maklumat merupakan aset yang amat penting dalam sesebuah organisasi. Kemampuan menguasainya akan membolehkan pentadbir dan universiti beroleh kekuatan untuk mengorak langkah mendapatkan peluang dan ruang bagi penemuan baru dan mencipta kejayaan. Ciri paling utama yang perlu dimiliki oleh seseorang pentadbir universiti ialah berpengetahuan, berpengalaman dan berkemahiran.

#### **1. Berpengetahuan**

Pentadbir yang berpengetahuan mempunyai ilmu yang luas dan kelayakan akademik yang diiktiraf. Minda dipupuk dengan sikap mahu sentiasa berusaha untuk meningkatkan dan meluaskan ilmu yang ada dan menginginkan kecemerlangan melalui pembelajaran dan latihan berterusan.





Kecemerlangan dalam diri seharusnya mencakupi ilmu daripada aspek tugas hakiki, pengetahuan umum, serta juga ilmu kepakaran yang diperolehi melalui pembacaan, pengalaman, perkongsian ilmu serta jaringan.

Setiap pentadbir tentunya memiliki ijazah/diploma atau kelayakan yang setaraf dalam bidang hakiki sesuai dengan jawatan yang disandang. Selain itu, kebolehan menyampaikan ilmu melalui khidmat tugas, perbincangan dan ceramah kepada pihak dalam dan luar, akan memperlihatkan pengiktirafan sebagai seorang pentadbir yang berpengetahuan dan berpengalaman.



Perlu wujud dalam diri pentadbir sikap mahu sentiasa berusaha meningkatkan ilmu melalui pembacaan, kursus dan menjalani program sangkutan atau *professional attachment*.

Di dalam sesebuah universiti, pengetahuan dan maklumat merupakan aset yang terpenting. Kejayaan menguasainya serta kesediaan berkongsi pengetahuan akan membolehkan pentadbir mempertingkatkan keupayaan universiti untuk bergerak pantas sambil terus mengorak

langkah merebut peluang-peluang baru dalam penciptaan kejayaan bagi melaksanakan misi dan visi universiti serta mencapai kegemilangan.

## **2. Berpengalaman**

Pengalaman bekerja yang dilalui oleh seseorang pentadbir sebenarnya adalah aset bagi menambahkan kecekapan dan kemahiran diri yang akhirnya membawa munafaat kepada universiti. Maka amatlah wajar bagi seseorang pentadbir memiliki sikap sentiasa mahu berusaha untuk menimba pengalaman baru bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kerana penambahbaikan itu bukanlah satu destinasi tetapi ia adalah satu perjalanan yang berterusan.

Sifat-sifat yang wujud dalam diri pentadbir berpengalaman adalah seperti berikut:

- Berkebolehan melaksanakan tugas dengan efisien.
- Kreatif dalam menjalankan tugas sehingga menghasilkan kecemerlangan.
- Berkemampuan membawa kelainan dan pembaharuan untuk peningkatan produktiviti dan penyampaian yang berkesan.
- Berusaha terus untuk meluaskan dan meningkatkan pengalaman melalui latihan industri, jaringan dan kursus-kursus khas yang dihadiri dari semasa ke semasa.

Pengalaman akan membantu mencorakkan budaya kerja cemerlang dalam penyampaian perkhidmatan yang terbaik. Pengalaman akan menjadikan seseorang pentadbir itu kompeten. Faktor utama yang menjamin keberkesanan penyampaian perkhidmatan universiti bergantung kepada kompetensi yang dimiliki oleh seseorang pentadbir.



### 3. Berkemahiran

Perubahan persekitaran serta cabaran globalisasi menyedarkan masyarakat untuk meletakkan ekspektasi yang semakin tinggi terhadap penyampaian perkhidmatan universiti.

Hatta, kemahiran merupakan elemen penting yang perlu dibina dan dikukuhkan dalam diri pentadbir. Pentadbir berkemahiran sebenarnya bukan sahaja mempunyai kemahiran yang tinggi di dalam bidang masing-masing bahkan juga memiliki kepakaran yang mendapat pengiktirafan oleh pihak luar. Maka, wujudlah imej profesionalisme seseorang pentadbir universiti yang dipercayai, dihormati dan disegani.

Sesuai dengan keperluan dan perkembangan masa kini, kemahiran berkomunikasi secara bertulis dan fasih berbicara, serta kemahiran dalam bidang komunikasi dan teknologi maklumat (ICT) adalah nilai tambah yang amat berharga.

Profesionalisme seseorang pentadbir adalah bersandarkan kepada beberapa prinsip seperti berikut:

- Tiada tolak ansur bagi hasil kerja yang ala kadar.
- Sentiasa menghargai masa, ketepatan, kuantiti dan kualiti hasil kerja demi produktiviti yang maksimum.
- Memberi perhatian kepada keteraturan, ketelitian dan kekemasan kerja yang dihasilkan.
- Berorientasikan pelanggan.
- Mentaati etika perkhidmatan awam.

Dengan wujudnya tiga ciri di atas dalam diri seseorang pentadbir, ia menjana seorang modal insan yang seimbang, dan beliau pasti mudah memimpin jabatan dan universiti. Dengan sendirinya sifat kepimpinan



itu terbina, dan dengan pemantapan kepimpinan yang berterusan ia akan membawa kesan positif kepada universiti kerana wujudlah pentadbir sebagai pemikir, penyelesaian masalah, pelaksana yang efisien dan berwawasan.

*“Dan carilah apa yang telah dianugerahkan Allah SWT kepada mu (kebahagiaan akhirat dan janganlah kamu melupakan bahagian mu dari (kenikmatan) duniawi, dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepada mu, dan janganlah kamu berbuat kerosakan di (muka) bumi, sesungguhnya Allah SWT tidak suka kepada orang-orang yang berbuat kerosakan.”*

Surah Al-Qasas : Ayat 77

## **CIRI KEDUA**

### **BERNILAI, BERETIKA DAN BERMORAL**

Ciri kedua yang harus wujud dalam diri setiap pentadbir universiti ialah bernilai, beretika dan bermoral. Penekanan kepada nilai, etika dan moral bertujuan mempertingkatkan budaya kerja berprestasi tinggi, memastikan tenaga pentadbir yang kompeten, berani dan komited.

Pentadbir yang memiliki nilai dan etika serta bermoral adalah satu jaminan keutuhan integriti yang pasti akan memperkukuhkan jentera pentadbiran universiti agar terus kekal relevan dalam arus pembangunan negara.

Penerapan nilai-nilai murni dalam perkhidmatan seperti yang digariskan dalam Pelan Integriti Nasional (PIN) adalah bagi mengurangkan gejala rasuah, penyelewengan, salah guna kuasa sambil dapat terus meningkatkan kecekapan dalam sistem penyampaian yang bersih dan efisien.

Pentadbir yang bernilai dan berintegriti akan mampu menggerakkan, memotivasikan dan memimpin anggotanya ke arah kecemerlangan universiti. Sesungguhnya kekuatan pemimpin terletak pada integritinya, dan kepimpinan berkesan merupakan faktor penentu kepada kejayaan organisasi dalam menangani pelbagai cabaran hari ini dan hari-hari mendatang.

### 1. Bernilai

Pentadbir universiti mempunyai tanggungjawab untuk memelihara integriti demi imej dan reputasi universiti agar masyarakat terus kekal memberi kepercayaan dan penghormatan yang sepatutnya.



Bertaqwa adalah nilai utama yang menjamin integriti seseorang pentadbir. Sikap bertaqwa mencerminkan seorang pentadbir yang tahu bersyukur, jujur, ikhlas, amanah dan berkeyakinan dalam apa jua yang dipertanggungjawabkan. Pentadbir yang bertaqwa adalah yang berihisan

dan beriman, berfikir baik, mempunyai keyakinan diri dan tidak terpengaruh dengan perkara negatif.

Sifat-sifat di atas dapat dilihat dalam diri pentadbir yang:

- menganggap dan melaksanakan kerja sebagai ibadah dan sentiasa mendapatkan keredhaan Allah SWT;
- sentiasa menghargai anugerah, nikmat dan rezeki yang diterima serta tabah, tenang dan sabar apabila menerima ujian;
- bersedia dengan tulus hati memberi penghargaan dan pengiktirafan kepada pihak yang berkaitan;
- mempunyai kepercayaan kepada diri dan berani mengambil risiko;
- menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab dan sentiasa berusaha menghasilkan kerja yang berkualiti;
- menjaga harta dan kepentingan universiti seperti menjaga diri sendiri, menghormati orang lain, senang didekati, bersifat sederhana dan bersedia menerima teguran atau pandangan orang lain;
- pengampun dalam hubungan sesama manusia yang melambangkan kesucian hati; dan
- berpegang kepada perintah agama.

## 2. Beretika

Etika memainkan peranan penting dalam menentukan tingkah laku pentadbir terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Amalan etika yang luhur di kalangan pentadbir boleh

meningkatkan integriti universiti di mata masyarakat, industri dan negara.

Pentadbir yang beretika adalah mereka yang berintegriti, berakuntabiliti, bertanggungjawab, berdisiplin dan profesional dalam menjalankan tugas.

Sifat-sifat berkenaan wujud dalam diri pentadbir yang:

- amanah, jujur dan sentiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil kesempatan untuk diri sendiri;
- adil dan saksama, sentiasa berpandukan etika perkhidmatan dan sentiasa berusaha meningkatkan prestasi;
- mematuhi segala peraturan, berpegang kepada keputusan dan norma-norma yang telah dipersetujui;
- mengawal dan menjaga tingkah laku imej diri; dan
- kompeten dan profesional dalam menjalankan tugas yang diamanahkan.

### **3. Bermoral**

Penampilan diri yang baik mencerminkan seorang pentadbir yang bermoral seperti beradab, berbudi bahasa, berhemah, bekerjasama, berpendirian dan mempunyai minda yang positif.

Sifat-sifat berkenaan wujud dalam diri pentadbir yang:

- memiliki tingkah laku dan tutur kata yang sopan;
- mempamerkan budi pekerti yang mulia;
- saling membantu dan hormat menghormati, serta berfikiran positif;



- rasional dan bijaksana dalam membuat keputusan dan bersedia menerima atau memberi laluan;
- mempunyai prinsip dan tidak mudah dipengaruhi; dan
- mempunyai sikap kepunyaan dan rasa tanggungjawab bersama.

*“Kamu adalah sebaik-baik umat yang dilahirkan untuk manusia. Kamu menyeru kepada kebaikan dan kamu mencegah kemungkaran dan kamu beriman kepada Allah.”*

Surah Ali Imran : Ayat 110

### **CIRI KETIGA**

#### **KECERDASAN DAN KECERGASAN**

Antara pengukuran terhadap pegawai yang berkebolehan ialah penampilan diri dan berketrampilan. Dalam erti kata yang mudah ia bermaksud rupa diri yang bersih, kemas, sihat, cerdas dan cergas adalah sifat seorang pentadbir yang diinginkan oleh mana-mana ketua dan organisasi.

#### **1. Kecerdasan**

Pentadbir yang cerdas adalah yang memiliki kecerdasan minda yang tinggi, aktif serta sentiasa bersedia untuk bertindak segera pada bila-bila masa.

Sifat-sifat yang wujud dalam diri pentadbir yang cerdas adalah seperti berikut:

- Bijak dan pintar serta berupaya menguruskan tugas dan tanggungjawab dengan cekap.

- Memiliki ciri-ciri kreatif, inovatif, proaktif dan kritis dalam persepsi dan hala tuju.
- Mudah melibatkan diri dalam kumpulan kerja sama ada formal atau tidak formal, persatuan, khidmat masyarakat dan sosial.
- Mampu menghidupkan aktiviti riadah dengan cerdas, ceria dan harmoni.
- Mempunyai pandangan yang positif terhadap masyarakat dan kehidupan.



## 2. Kecergasan

Persekitaran yang dinamik dan kadangkala kompleks menuntut para pentadbir untuk terus mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan yang cekap, pantas dan berkualiti tinggi.

Merealisasikan hasrat sedemikian memerlukan pentadbir yang sentiasa cergas. Ia bermaksud pentadbir harus mempunyai ketahanan fizikal dan mental, serta tahap kesihatan yang sempurna.

Pentadbir yang cergas sebenarnya adalah seseorang yang sentiasa berdisiplin dalam mengamalkan cara hidup yang sihat seperti:

- Mengamalkan cara pemakanan yang sihat.
- Berdisiplin melakukan senaman dan aktiviti fizikal yang bersesuaian secara berkala.
- Menjalani pemeriksaan kesihatan secara berkala.
- Jarang-jarang bercuti sakit.
- Berkeupayaan menguasai tekanan dan emosi.
- Melibatkan diri dalam persatuan dan khidmat masyarakat.
- Melibatkan diri dalam aktiviti sukan jabatan dan universiti.
- Menampilkan sahsiah rupa diri seorang pegawai.

*“Mukmin yang lebih kuat itu lebih baik dan lebih disayangi di sisi Allah daripada mukmin yang lemah.”*

Hadith Riwayat Muslim





## PENUTUP

Seringkali diperkatakan tentang perbandingan penyampaian perkhidmatan di antara sektor awam dengan sektor swasta. Para pentadbir universiti perlu melihat ini sebagai satu cabaran yang mesti diperbetulkan kerana seharusnya tiada perbezaan yang ketara dalam penyampaian perkhidmatan dalam kedua sektor tersebut yang sama penting bagi pembangunan negara.

Justeru, gabungan ciri-ciri yang diperkatakan di dalam buku ini pasti menginginkan kewujudan para pentadbir yang memiliki ciri-ciri positif yang dapat menghasilkan tugas dengan penuh komitmen, azam, kesetiaan, kerjasama dan bersepadu. Penghayatan dan pengamalan nilai dan etika pasti menghasilkan pembentukan suatu budaya kerja yang positif yang membawa kepada terbentuknya suatu budaya korporat yang bersih dan cekap bagi universiti.

Jika kelak mantap, budaya korporat ini pasti membuahkan sumbangan berkesan dalam penghasilan output yang berkualiti. Akan muncullah kepuasan di hati pelanggan, lantas meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap universiti yang akan terus menjadi kebanggaan warga kerjanya. Kukuhnya pokok kerana tunjang, mantapnya universiti kerana pentadbirnya yang berpengetahuan, berpengalaman, berkemahiran, bernilai, beretika dan berintegriti, cerdas dan cergas, bijak memimpin serta sentiasa bersatu demi menjadikan UiTM sebuah universiti yang bermaruah, disegani dan dihormati.

*"A university that pulls together wins together."*



*Marilah sama-sama kita mengingat  
pesan Rasulullah SAW dalam hadithnya  
yang mahsyur bermaksud :*

*Setiap kamu adalah pemimpin  
dan kamu sekalian akan ditanya perihal kepemimpinan kamu.  
Seorang Imam (Ketua) adalah pemimpin  
dan dia akan ditanya mengenai kepemimpinannya.*

*Seorang lelaki adalah pemimpin keluarganya dan  
dia akan ditanya mengenai kepemimpinannya.  
Isteri adalah pemimpin dalam rumahtangga suaminya  
dan dia akan ditanya mengenai tanggungjawab  
kepemimpinannya.*

*Seorang khadam atau pembantu rumah  
adalah pemimpin harta majikannya  
dan dia akan ditanya mengenai kepemimpinannya.  
Seorang anak adalah pemimpin harta bapanya  
dan dia bertanggungjawab mengenai kepemimpinannya.*

*Maka setiap kamu adalah pemimpin  
dan setiap kamu akan ditanya mengenai  
kepemimpinan mu ."*

Hadith Riwayat Imam al-Tirmidhi daripada Ibn 'Umar radiyallahu 'anhu



## **JAWATANKUASA PENYEDIAAN DAN PENERBITAN BUKU MODEL PENTADBIR UNIVERSITI**

- Penaung** : Tan Sri Dato' Seri Prof Dr Ibrahim Abu Shah – Naib Canselor  
**Penasihat** : Dr Hajah Zahrah Mokhtar – Pendaftar  
**Pengerusi** : Hajah Wan Zawiyah Wan Abdullah – Ketua Timbalan Pendaftar  
(HEP dan Perhubungan Alumni)  
**Timbalan**  
**Pengerusi** : Hajah Haliza Mahayuddin – Ketua Timbalan Pendaftar (Hal Ehwal Akademik)

### **Ahli Jawatankuasa:**

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| Hajah Naimah Haji Ahmad   | – Ketua Timbalan Pendaftar<br>(Fakulti Perubatan)              |
| En Mohd Buhani Samsuri    | – Timbalan Pengarah<br>(Aplikasi dan Integrasi Sistem)         |
| Dr Zaiton Nasir           | – Pengarah, Pusat Kesihatan                                    |
| En Abdul Rashid Abdullah  | – Pustakawan Tingkatan Kanan                                   |
| Hajah Kamaliah Abu        | – Ketua Unit Kaunseling  |
| Hajah Zainah Abu Bakar    | – Ketua Timbalan Bendahari                                     |
| Ustaz Subkhi Shaien       | – Timbalan Pengarah, Pusat Pemikiran dan<br>Kefahaman Islam    |
| En Mustaza Ahmad          | – Ketua Pusat Sukan  |
| En Ahmad Zaidi Mukhayor   | – Jurutera Mekanikal   |
| En Darus Kasim            | – Pereka (Komunikasi Korporat dan<br>Perhubungan Antarabangsa) |
| En Shu'aibi Zainal Abidin | – Pegawai Eksekutif (Latihan) UPENA                            |
| En Amirazlan Abdul Razak  | – Penolong Pegawai Penerbitan UPENA                            |
| En Saaludin Asri          | – Ketua Pusat Percetakan                                       |
| <b>Setiausaha:</b>        |  |
| En Muhammad Taufik Ithnin | – Penolong Pendaftar UiTM Dungun                               |

## BIBLIOGRAFI

- \_\_\_\_\_, 2007. *Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara*, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Ibrahim Shah, 2008. *Amanat Tahun Baru 2008*, Universiti Teknologi MARA Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti.
- Jamaluddin Hj Ahmad Damanhuri, 2005. *Merealisasikan Harapan*, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- \_\_\_\_\_, 2008. *Perutusan Pendaftar*, Universiti Teknologi MARA.
- Norliza Abdullah, 2008. *Pendidikan Teras Penting Keamanan Sejagat*, Utusan Malaysia.



Konsep & Rekabentuk  
Jabatan Komunikasi Korporat  
Aras 2, Canseleri Tuanku Syed Sirajuddin,  
Universiti Teknologi MARA  
40450 Shah Alam  
Tel: 603-5544 2102 Fax: 603-5544 2086



ISO 9001:2000 No. Sijil KLR 0404089

